

# 제일모직의 사업다각화 성공사례

예종석 \*  
김동욱 \*\*  
권순천 \*\*\*  
문형채\*\*\*\*  
이은정\*\*\*\*

제일모직은 직물·패션 산업의 대표적인 기업이라고 알려져 있다. 그러나 제일모직이 케미칼 부문에서도 큰 두각을 나타내고 있다는 사실을 아는 사람들은 드물다.

현재 제일모직은 직물사업, 패션사업, 케미칼 사업, 정보통신소재 사업으로 다각화되어 있다. 제일모직은 업계 1위를 달리고 있는 직물·패션 사업을 수익업종으로 유지하고 있으며 성장기반이 튼튼하고 발전가능성이 높은 케미칼과 정보통신소재 사업을 양대 축으로 하고 있다. 80년대 말 케미칼 부문의 집중적인 투자를 통하여 전통에 대한 고정 관념을 탈피했고, 현재 케미칼 사업은 제일모직의 '미래형 사업'으로 자리잡게 되었다. 제일모직은 미국의 GE를 제치고 모니터용 난연 ABS 부문에서 세계시장 점유율 42%로 정상을 차지하고 있으며 정보통신 소재의 EMC 부문에서는 국내 36%의 시장 점유율로 업계 1위를 차지하고 있다. 기업 내 매출액 비중을 보아도 패션이 42%, 케미칼이 44%를 차지하고 있을 정도이다. 이는 케미칼 사업부의 성장과 제일모직 다각화의 성공적인 결과를 보여주는 것이다.

이처럼 제일모직이 케미컬 산업에서 괄목할만한 성장을 거둘 수 있었던 원인을 어디에서 찾을 수 있을까? 이에 대한 해답을 찾기 위해 이 연구에서는 제일모직이 성공적인 사업 다각화를 이룰 수 있었던 요인을 살펴보고, 이를 바탕으로 향후 방향에 대한 논의를 하고 있다.

## 1. 서론

“제일모직의 2001년 2분기 영업실적이 큰 폭으로 호전된 것으로 추정된다. 9일 한누리투자증권은 제일모직이 2분기에 지난해보다 10.4% 증가한 4,380억 원 매출액과 24.4% 증가한 경상이익 340억 원을 거둔 것으로 예상했다. 이에 따라 올 상반기 매출액은 8,150억 원, 경상이익은 490억

\* 한양대학교 경영학부 교수  
\*\* 삼성물산 건설부문 마케팅팀  
\*\*\* 롯데쇼핑  
\*\*\*\* 한양대학교 대학원 석사과정

원을 넘어선 것으로 추정된다.” - 매일경제 2001. 7. 9

안복현 제일모직 사장은 신문기사에 잠시 시선이 머물 채 무언가를 골몰히 생각하고 있었다. 제일모직의 2001년도 사업성과가 크게 향상되고 있지만, 안사장의 표정은 아직도 해결하지 못한 문제가 있음이 역력했다. 안사장이 고심하고 있는 것은 다름 아닌 제일모직이라는 회사명을 계속 유지해 나가느냐의 문제였다.

제일모직은 대표적인 의류, 직물 회사로 널리 알려져 있다. 그러나, 10여 년 전에 시작한 화학 소재 사업이 99년도를 기점으로 회사 내 매출에서 가장 큰 비중을 차지하게 되면서 안사장은 고민 아닌 고민을 하고 있는 것이다.

안사장이 부임하였던 98년 당시만 해도 제일모직은 442억 원이라는 엄청난 규모의 적자에 허덕이고 있었다. 하지만 1년만인 99년에 흑자로 전환되었고, 이제는 가파른 상승세를 타고 있다. 이와 같은 성과를 거둘 수 있었던 것은 성공적인 사업다각화에 기인한다.

제일모직은 의류, 직물사업을 기반으로 성장해 왔지만, 지난 89년 화학 소재 기술을 기반으로 신소재 사업에 진출하였다. 이후 10년만인 99년에 이르러, 제일모직 매출액 1조 3,000억 원 중 절반 수준인 6,100억 원을 화학소재 분야에서 올리게 된 것이다.

화학부문 매출 가운데 70%이상인 4,500억 원은 해외수출을 통해 달성하고 있다. 또한, 안양과 여천에 설립된 화학소재 연구소에서는 매년 난연 소재, 전자재료 등의 신소재가 개발되면서, 화학 사업은 97년을 제외하고 매년 흑자를 기록해 오고 있다.

특히, 세계 모니터용 난연(難燃) ABS 플라스틱 시장에서는 GE 등 세계적인 기업을 제치고 세계 1위의 위치로 발돋움하기도 하였으며, 전량 수입에 의존해 오던 휴대폰 케이스를 국산화하면서 국내 시장의 50%를 점유하기도 하였다.

이러한 화학사업의 급속한 성장에 따라 제일모직은 증권시장에서 섬유업종으로 분류된 업종을 화학업종으로 바꾸기에 이르렀다. 제일모직의 21세기 경영 목표 역시, 세계적인 화학·정보통신소재와 토탈 패션기업을 추구하는 방향으로 설정하였다.

이와 같은 제일모직 화학사업의 비약적인 성장은 어떻게 가능하였던 것인가? 이에 대한 논의를 위해서는 제일모직이 의류, 직물회사에서 어떻게 화학회사로 성장하게 되었는가에 대한 심층적인 분석이 우선되어야 할 것이다.

따라서 본 사례에서는 제일모직이 화학 분야로의 성공적인 사업다각화를 수행할 수 있었던 요인을 살펴보고 향후 제일모직이 나아가야 할 방향에 대해 논의해 보고자 한다.

## 2. 본론

### 2.1. 산업 분석

#### 2.1.1 현황

일반적으로 화학(chemical)산업은 석유화학, 정밀화학, 신소재, 생명과학 등의 다양한 유기/무기 화학 분야를 통틀어서 지칭한다. 그러므로 주요 생산품 역시 석유화학제품에서부터 제약제품까지 다양하다. 본 사례에서는 석유화학 중에서도 합성수지 부문으로 그 범위를 한정시켜 설명하겠다. 합성수지는 건축 용재나 각종 부품 및 식기 등에 사용되는 합성 고분자 화합물의 총칭으로 흔히 플라스틱이라고 불린다. 합성수지는 원유에서 추출되는 나프타를 기본으로 하기 때문에 크게 석유화학산업에 포함되는 하위 산업부류이다.

합성수지의 종류 역시 그 분류에 따라 매우 다양하므로 여기에서는 대표적인 제품인 PS수지와 ABS수지에 대해서만 살펴보겠다.

PS수지(polystyrene resin)는 완구, 가전제품, 주방용품, 레저용품, 화장품용기, 소형용기, 조명기구, 카세트, 광학부품, 식품포장용 필름, 각종 OA기기의 하우징용 등 다양한 분야에 이용된다.

ABS수지(Acrylonitrile Butadiene Styrene resin)는 PS수지의 한 종류로서, 일반범용 제품으로부터 도금용, 무광택용, 난연용, 극초내열용 등 다양한 산업용품으로 많이 사용된다. 세탁기, 청소기, 냉장고, TV, 라디오, 등 가정용 전기기구에서부터 자동차 부품, 전자제품의 외장재, 각종 사무기기, 완구, 가정용품, 시계, 광학기기, 건재용 등 ABS수지의 용도는 실로 다양하다.

국내 합성수지 산업은 크게 다음과 같은 특징들을 가지고 있다.<sup>1)</sup>

첫째, 외적 요인에 민감하다. 수입품인 원유에서 시작되므로, 유가와 환율등의 영향을 많이 받는다.

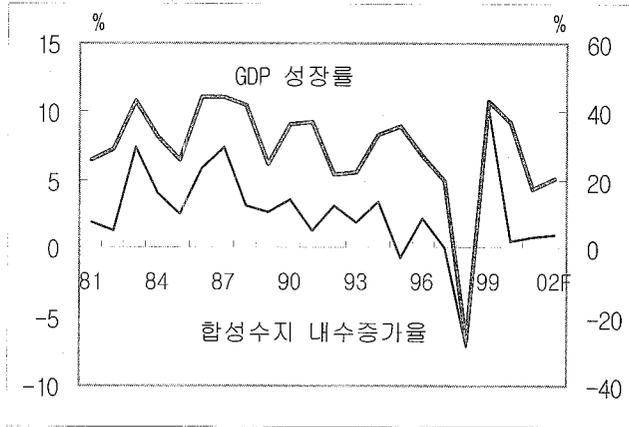
둘째, 수출위주의 만성적 공급과잉 상태이다. 우리나라의 경우 내수물량이 제한적이기 때문에 수출의존도가 높다. (중국의 합성수지 수입은 2001년 현재 기준으로 지난 5년간 연평균 15%씩 증가하였으며, 중국내의 전자 산업등의 증가에 힘입어 향후 10여 년간 꾸준한 수출 증가가 예상된다.)

셋째, 경기에 민감하다. 7~9년 주기의 경기순환주기와 연동한다. 지난 94년, 95년이 경기의 정점이었으므로 2002년, 2003년 정도에 호황이 예상된다.

마지막으로 수요산업에 민감한 구조적 특성을 지니고 있다. 이 분야의 제품은 전기, 전자, 건설, 자동차 등 전 산업분야의 원재료로 이용되므로 수요산업의 경기에 민감하다.

1) 한빛증권 분석자료 2001.Feb

[그림 1] GDP 성장률과 내수증가를 추이



자료 : 석유화학공업협회, 전망 : 대신경제연구소

ABS 수지의 국내수요는 99년의 245,814톤에서 2000년의 275,960톤으로 전년대비 12.2%가 신장되었다. ABS 수지의 수출은 99년 약 52만 톤에서, 2000년에는 약 59만 톤으로 14.0%가 신장되었다. ABS 수지의 주수출국인 중국의 자급율이 높아짐에 따라 수출이 다소 주춤하였으나 대만, 유럽, 남미 등 수출다변화로 전체적인 수출은 확대되고 있다.

[표 1] 국내 ABS 수급추이

(단위:톤)

연도	생산	출하			수입	국내수요
		국내	직수출	계		
1997	559,932	233,601	332,862	566,463	12,550	246,151
1998	596,021	180,540	424,620	605,160	5,608	186,148
1999	763,082	238,745	518,740	757,485	7,069	245,814
2000	878,160	270,780	591,667	862,447	5,179	275,960
2001	941,950	332,529	595,738	928,267	3,467	335,996

자료 : 시스켐 화학통계 (2002)

PS 수지의 국내수요도 국내경기 회복세와 자동차, 전자제품 등 내구성 제품의 생산 가동률이 증가하면서 IMF 이후 다소 주춤하였던 내수규모를 회복하고 있다. 또한 PS 수출은 99년 상반기 이후 안정세를 보이는 중국수출에 힘입어 증가세를 보이고 있다.

[표 2] 국내 PS(Polystyrene) 수급추이

(단위:톤)

연도	생산	출하			수입	국내수요
		국내	직수출	계		
1997	950,075	463,132	476,595	939,727	13,091	476,223
1998	938,896	318,613	623,421	942,034	3,716	322,329
1999	971,113	391,591	576,645	968,236	50,157	411,748
2000	1,040,512	423,453	601,847	1,025,300	15,104	438,557
2001	1,022,680	489,525	536,628	1,026,153	7,416	496,941

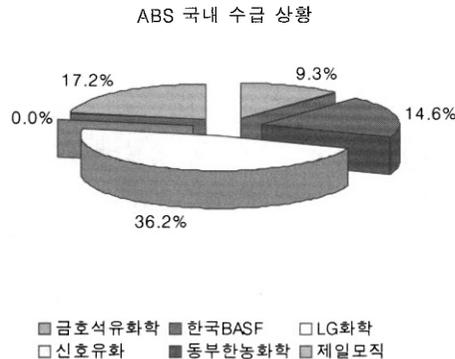
자료 : 시스캡 화학통계 (2002)

국내 합성수지 산업의 현황을 살펴보면, 내수시장은 경쟁심화 및 수요감소로 전반적으로 침체되고, 환율상승에 의한 원가 부담으로 수익성이 악화되고 있으나, 수출면에서 본다면 환율상승은 매출 및 수익성의 호조로 이어지므로 특화된 기술력을 바탕으로 한 고부가가치 제품의 판매확대가 시급한 실정이다.

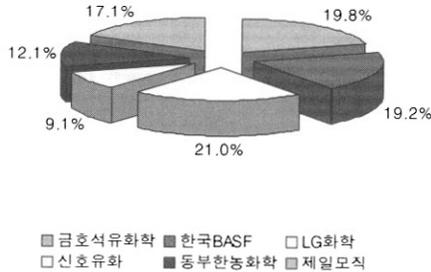
주요 원료가격 역시 하락 안정세를 나타내고 있어 전반적으로 최악의 상황을 지나고 있으므로 점진적인 회복을 기대할 수 있는 시기이다. 이는 경기 순환 주기와의 일치하는 현상으로 볼 수 있다.

### 2.1.2 국내 주요업체

국내에서 ABS 수지와 PS 수지를 생산하는 주요업체로는 LG화학, BASF, 금호케미칼, 신호, 동부 등이 있다. 그림에서도 알 수 있듯이 ABS 수지에서는 LG화학과 제일모직이 전체 시장의 약 55%를 차지하고 있으며, PS 수지에서는 상위 4개사가 약 80%의 시장점유율을 차지하고 있어 독과점적인 성격이 강하다. 앞으로 ABS 수지와 PS 수지시장이 커질수록 기존업체들의 경쟁은 더욱 치열해질 것이다.



PS 국내 수급 상황



자료: 제일모직 내부자료 (2002)

① LG화학

LG화학은 오랜 경험과 앞선 기술을 바탕으로 새로운 개념의 내열, 내충격 ABS와 난연 ABS 수지를 세계 최초로 개발하여 상업화하였다. 석유화학 기초원료에서 중간원료, 합성수지 계열제품과 첨단 엔지니어링 플라스틱 등 각종 기능성 특화제품 생산에 이르기까지 완벽한 수직계열화를 구축하고 국내외 관련산업에 고기능, 고품질의 원재료를 안정적으로 공급하고 있다. 또한 일상생활에 다양한 쓰임새를 보이는 범용 플라스틱의 특화제품 뿐만 아니라 엔지니어링 플라스틱 제품과 특수 예폭시수지 등 고기능 신소재들을 자체 기술로 개발하였다. 현재 ABS와 PS의 국내 시장 점유율 1위를 차지하고 있다.

② 금호 석유 화학

1970년 회사(한국합성고무공업주식회사)를 설립한 금호 석유 화학은 국내 최고의 합성고무, 합성수지 생산업체로서, 30여 년의 역사와 세계적인 수준의 품질을 보유한 화학업계의 선두 기업이다. 주로 타이어, 신발, 제지, 자동차, 전자제품, 포장재 등의 원재료로 사용되는 화학제품들을 생산하고 있다.

③ 한국바스프

한국 바스프는 1954 한국전쟁 이후 한국경제 및 산업 부흥활동을 위한 각종 화학원료를 공급하기 위해 FOHAG(Far East Trading Company)라는 무역회사 형태로 한국에 진출하였다. 그 후 1980년 효성바스프(주)를 설립하여 현재는 유화 사업 부문, 폴리우레탄 사업 부문, 화학 및 무역 사업 부문, 생화학 제품 사업부문의 4부문의 사업부를 운영하고 있다.

2.2. 제일모직 현황

오늘날 삼성그룹의 모기업이라 할 수 있는 제일모직은 지난 1954년 설립 이래 한국 섬유 산업 발전의 견인차 역할을 해왔다.

직물사업을 시작으로, 현재 세계 2위의 직물 생산능력을 갖추는 등 세계적인 직물 생산기업으로 성장하였다. 1979년 신사복 생산으로 패션부문으로 사업영역을 확장했으며, 특히 1989년에는 합성수지사업에 진출하였다. 또한 모그룹인 삼성그룹을 기반으로 하여 1996년에는 EMC(Epoxy Molding Compound : 반도체 회로를 보호하는 봉지재로서 반도체를 구성하는 3대 핵심소재중의 하나) 사업을 시작으로 정보통신소재 사업에 진출하는 등 첨단화학·정보통신관련 소재업체로의 변신을 추진해 왔다.

현재 제일모직의 사업영역은 크게 네 가지로 나누어 볼 수 있다. 초창기부터 계속해온 직물(Textile)사업부, 의류(Fashion)사업부 그리고 1989년에 시작한 캐미칼 사업부와, 최근 들어 새롭게 각광받기 시작한 정보통신소재 사업부가 있다.

각 사업부의 특징을 알아보면 다음과 같다.

[표 3] 사업구조의 특징

	직물사업	패션사업	캐미칼사업	정보통신소재사업
위상	· 세계 최대 모직물 생산업체 (연 18백만m)	· 국내 최고의 토탈 패션 사업	· 국내업계 2위 · 특화 제품 위주 사업구조	· 국내최대의 전자재료 사업구조
세계 MS	· 미국 신사복지 12% · 일본 신사복지 13% (#1)		· 모니터용수지 36% (#1) · 모니터용난연ABS 46% (#1) · 칼라TV용수지 12% (#1) · 냉장고용수지 12% (#2) · 인조대리석 10% (#3)	
국내 MS	· 신사복지 53% (#1)	· 고급신사복 40% (#1) · Bean Pole : 국내 최고의 Traditional Casual Brand	· ABS 전체 23% (#2) · 핸드폰용수지 50% (#1) · 인조대리석 36% (#1)	· EMC 38% (#1) · EMS (휴대폰용) 40% (#1)

자료원: 제일모직 IR 자료 (2002. 4)

### 2.2.1. 직물사업

1954년 사업을 시작한 이후, 제일모직은 골덴텍스(Goldentex)라는 브랜드를 탄생시켰으며, 현재까지 그 명성을 유지하고 있다.

맞춤복 시장이 주를 이루던 국내 신사복 시장은 80년대를 전후하여 기성복 시장으로 급격하게 전환되었으며, 90년대 들어와서는 패션의 캐주얼화 경향으로 신사복지의 수요가 감소하는 변화가 있었다. 직물사업부문은 이러한 외부 환경 변화에 대응하여 안정적인 수익을 창출할 수 있는 사업구조를 갖추기 위해 끊임없는 변화를 해왔다. 이러한 결과로, 2000년에는 고급 및 차별화 제품 생산 비중이 75%로 확대되었으며 안정적인 수익성 위주 사업구조로 전환되었다. 현재 국내 신사복지 시장 점유율 53%로 1위를 차지하고 있으며, 해외 수출도 계속 증가하여 미국 고급 신사복지 시장점유율 12%, 일본에서는 13%를 차지하고 있다.

## 2.2.2. 패션 사업

1982년에 시작된 패션사업은 국내 패션 업계를 선도해 왔으며, IMF이후에도 강도높은 구조조정을 통해 경쟁력을 강화하였다. 1999년, 삼성물산 의류부문 인수를 통해 여성복, 영캐주얼, 골프, 스포츠 사업을 포괄하는 최적의 사업포트폴리오를 갖추고, 전년 대비 매출액 증가 35%의 놀라운 성장을 기록하였다. 또한 패션사업의 핵심 기능인 디자인 및 마케팅 기능을 제외한 생산 및 판매 기능을 분사하여 고정비 부담을 최소화하였다.

국내 경기의 침체에도 불구하고, 패션사업 부문은 전사 매출의 42%인 6,909억 원의 매출을 달성하여 전년대비 35%의 매출액 성장을 기록하였다. 또한 국가고객만족도 3년 연속 1위 등 각종 고객 평가에서 업계최고령을 인정받고 있다. 패션 사업부문은 최고급 브랜드를 보유하며, 국내외 전략적 제휴를 통한 e-Biz 추진 기반의 확보, 패션 전문포털사이트 구축을 통해 고부가가치 사업으로 성장할 것이다.

## 2.2.3. 케미칼 사업

1989년 합성수지 사업을 시작하여 2000년 제일모직 매출의 43%인 7,165억 원의 매출을 달성하는 제일모직의 주수익 사업으로 자리잡았다.

현재 제일모직의 케미칼 사업부문은 ABS, PS 등 전자, 정보통신 기기에 사용되는 합성수지를 'STAREX' 브랜드로 판매하고 있다. 제일모직의 STAREX ABS는 가장 널리 사용되는 합성수지로서, 컴퓨터 모니터, 프린터 등의 각종 사무용 OA기기에 주로 사용되며, 냉장고, 세탁기, 전화기 등의 가전용 전자제품과 자동차, 오토바이 부품 등의 산업용으로도 사용되고 있다.

제일모직은 합성수지 사업분야의 후발업체로서, 사업시작이래 연구개발 부문에 지속적인 투자를 통해 기술 집약적 고부가가치 특화 제품의 개발에 주력하였다. 이러한 꾸준한 연구개발의 결과로 난연(難燃)수지 제품의 경우 기술 및 시장 점유율은 세계 최고를 자랑하고 있다. 난연 ABS의 경우 세계시장에서 미국의 GE를 제치고 1위를 차지하고 있으며, 난연 HIPS(High impact Polystyrene : 내충격성 및 기계적 물성, 색상 및 광택이 뛰어나고 성형가공성이 뛰어난 제품) 20%의 시장점유율을 차지하고 있다. 또한 세계 최초로 기존 할로젠계 난연제와는 달리 연소시 독성발생이 없는 비할로젠 난연수지를 개발하여 난연 합성수지 분야의 기술력을 세계적으로 인정받고 있다. 케미칼 사업부문은 앞으로도 계속적으로 고부가 특화제품의 기술개발 및 판매 증가로 인해 제일모직의 안정된 수익원으로 자리잡을 것이다.

## 2.2.4. 정보통신소재사업

제일모직은 1996년 EMC 사업을 시작으로 정보통신소재 사업을 시작하였다. 99년에는 반도체 소재, 디스플레이 소재, 리튬 2차전지 소재인 전해액과 양극활물질, 기능성 소재, 표시 기록소재, 잉크 등 신규제품을 개발 완료하였다. 이로서 제일모직은 정보통신소재 사업분야에 본격적인 진출을 준비하게 되었다.

2000년 EMC는 반도체 경기의 호조에 힘입어 공급이 증가하여 295억 원의 매출을 달성하였

다. 또한 EMC를 제외한 신규 제품 5개에서는 33억 원의 신규 매출이 발생하여 사업부문 전체적으로는 328억 원의 매출을 실현하였다.

### 2.3. 케미칼 사업 진출

1980년대로 접어들면서 섬유산업의 성장이 전반적으로 둔화됨에 따라 각 기업들은 장기적 측면에서의 구조개혁을 시도하게 되었다. 즉, 기존의 섬유사업이 어느 정도 한계에 이르렀다고 판단되어 업종 다각화를 통한 획기적인 기업변신의 필요성이 강력하게 제기되었던 것이다. 예컨대 국내 섬유업체의 경우 동양나일론의 컴퓨터 및 엔지니어링 플라스틱 사업, 제일합섬과 코오롱의 폴리에스터 필름 사업, 그리고 일본에 있어서 가네보사의 화장품, 정밀화학 제품 및 의약품 사업, 도레이와 아사히 카세이사의 유전공학 및 플라스틱 사업은 그 단적인 사례라 할 수 있었다.

제일모직 역시 1986년 초부터 환경변화를 심층적으로 분석, 유망산업에 대한 광범위한 조사를 실시하였다. 그 결과 국가산업의 기반이 되는 선진소재의 중요성을 발견하게 되었다.

이에 따라 섬유업체로서 비교적 진출이 용이하고 전망이 좋은 엔지니어링 플라스틱 사업에 진출하기로 결정하는 한편, 우선적으로 성장성이 좋고 그룹내 수요기반이 있는 ABS 수지사업에 착수하게 되었다. ABS 수지는 1981년의 경우 국내적으로 그 수요가 22,000톤(약 330억 원)에 불과하였으나 1986년에는 100,000톤(약 1,500억 원)으로 급성장하였다. 이는 전기, 전자 제품의 급속한 수출증가에 따른 것으로 성장 전망은 매우 밝은 것으로 나타났다. 그리하여 1987년 초 45명의 신규 사업팀을 발족시켰고 ABS, PS사업에 본격 진출하였다. 이로써 제일모직은 모직사업과 함께 합성수지, 신소재 등 석유화학 관련 사업으로서 사업확대와 기업변신의 계기를 마련하게 되었다. 한편 제일모직은 케미칼 사업의 진출과 더불어 1987년 수지 종합상품명을 공모하였고, 그 결과 스타렉스라는 이름을 최우수작으로 선정하였다. 스타렉스는 Star, Resin, Rex를 조합한 것으로 최고의 수지사업이란 의미를 내포하고 있다.

또한 1989년 3월 1일부터 영문 상호명을 변경하고 로고체도 새로 제정하였다. 종래에는 영문 상호명으로 Cheil Wool Textile Co., Ltd를 사용해 왔으나 이 날부터 Cheil Industries Inc.로 변경한 것이다. 이는 합성수지를 비롯해 엔지니어링 플라스틱 제품이 본격적으로 생산될 것에 대비한 것이다. 즉 기존직물, 의류사업과의 연관성은 물론이고 지속적인 사업다각화로서의 사세확장을 도모하기 위해 포괄적인 의미를 가진 상호의 필요성 때문에 영문 상호명을 이같이 변경한 것이다.

케미칼 사업부문에 진출한 제일모직은 사업초기부터 연구개발 부문에 지속적인 투자를 통해 기술 집약적 고부가가치 특화 제품의 개발에 노력해 왔다. 꾸준한 연구개발의 결과 난연수지 제품의 경우 기술수준 및 시장점유율은 세계최고의 위치를 차지하게 되었다.

제일모직의 케미칼 산업 현황을 간단히 정리해보면 다음과 같다.

[표 4] 제일모직 케미칼 사업부의 SWOT 분석

강 점	약 점
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 뛰어난 기술력 - 응용개발기술 (난연 ABS 등, R&amp;D 능력)</li> <li>· 안정적인 판매시장의 확보 - 삼성그룹</li> <li>· 안정적인 원료구입선의 확보</li> <li>· 규모의 경쟁력 확보</li> <li>· 환경 친화적 제품 개발에 따른 규제완화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기술도입으로 인한 기초/기반기술의 부족</li> <li>· 단순로운 생산품목</li> <li>· 외국 선진 기업에 비해 상대적인 생산역량 미흡으로 원가경쟁력 열위</li> <li>· 안정적 원재료 재고 유지를 위한 비용</li> </ul>
기 회	위 험
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 석유화학 전반에 걸친 불황 탈출 조짐</li> <li>· 중국 전자산업의 급속한 발전 (수출 및 중국현지생산 수요증가)</li> <li>· 관련기술 다각화 가능 - 정보통신 소재 산업 (화학기술)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 국내 케미칼 시장의 공급과잉으로 인한 경쟁심화</li> <li>· 동남아, 중국 등 후발 업체들의 등장</li> <li>· 국제 유가의 잦은 변동</li> <li>· 전기 / 전자 산업의 경기 변동</li> </ul>

## 2.4. 제일모직 케미칼 사업의 성과

1989년 케미칼 사업을 시작하여, 2000년 제일모직 매출의 43%를 차지하는 중심산업으로서 98년에 428억, 99년에 235억의 경상이익을 달성하여 제일모직의 핵심 사업으로 자리잡았다.

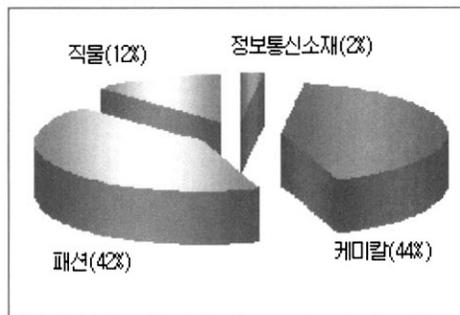
[표 5] 케미칼 사업부문 경영성과

(단위 : 억 원)

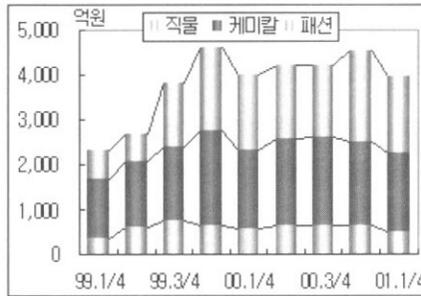
	1998	1999	2000	2001
매출액	5,593	5,634	7,165	7,360
경상이익	428	235	253	460

자료 : 제일 Investment Guide April, 2002

[그림 4] 사업부문별 매출비중



[그림 5] 각 사업부별 분기별 매출액



자료 : 제일모직 내부자료

특히 합성수지 제품의 경우 세계최고의 기술력과 시장점유율을 나타내고 있다. 2001년 ABS의 국내 시장점유율은 17.2%로서 LG화학(36.2%)에 이어 2위를 고수하고 있으며, PS의 경우 17.1%로서 LG화학(21%)을 바짝 뒤쫓고 있다. 이는 LG화학이 오랜 역사와 전통, 대규모 / 다품목 화학전문 기업이라는 점을 감안하면, 제일모직의 경우 짧은 기간에 주목할만한 성과를 거둔 것이라고 볼 수 있다.

이를 제품별로 좀 더 자세히 살펴보기로 하겠다.

첫째, 세계 최고기술을 가지고 있는 난연 ABS는 ABS에 자기 소화성을 부여하여 안전성이 높은 전자제품의 설계를 가능하게 만든 제품이다. 제일모직은 앞선 기술력으로 세계시장에서 미국의 GR를 제치고 1위를 차지하고 있다. 이를 바탕으로 세계 모니터 케이스용 시장점유율이 42%에 이르고 있으며, TV 케이스에 사용되는 난연 HIPS도 20%의 시장점유율을 차지하고 있다.

둘째, 환경친화성 비할로젠 난연 ABS 수지는 할로젠계 난연수지의 연소시 발생할 수 있는 독성문제를 완전히 해결한 비할로젠계 난연 수지를 다양하게 개발 완료함으로써 할로젠계 난연제 사용제품에 대한 규제에 대응하여 폭넓은 선택이 가능하게 되었다. 이같은 비할로젠 난연 ABS 수지의 경우 핸드폰, 카폰, 냉장고, 노트북, 모니터 등에 사용되며, 국내 핸드폰 케이스 시장의 50%를 차지하고 있다.

셋째, 크게 전기·전자분야와 포장재료로 대별되는 PS 수지의 용도는 90년대 이후 가전제품의 대형화 추세에 힘입어 견고한 상승세를 유지하고 있다. 전기/전자부문에서 디지털 가전을 중심으로 한 고성장세가 계속되는 PS 시장에서 제일모직은 국내 수요의 약 21%를 차지하여 꾸준히 시장점유율을 높여가고 있다.

마지막으로, 제일모직은 ABS와 PS뿐만 아니라 위생적이고 가공성이 뛰어난 첨단 인테리어 소재인 인조대리석 사업을 1993년부터 시행해오고 있다. 따라서 케미칼 사업부는 자체내에 ABS/PS 같은 합성수지를 주로 생산하는 스타렉스 사업부와 인조대리석을 주로 생산하는 스타론 사업부로 구성되어 있다. 천연대리석과 같은 견고성과 고급스런 질감을 가지고 있는 인조대리석은 사무 인테리어나 건축용으로 널리 사용되고 있다.

케미칼 사업부문은 앞으로도 계속적으로 고부가 특화제품의 기술개발 및 판매 증가로 인해 제일모직의 안정된 수익원으로 자리잡을 것으로 예상된다.

## 2.5. 케미칼 사업 진출의 성공 요인

1989년 케미칼 사업부문에 진출한 제일모직은 지난 몇 년간의 불황기에도 불구하고 꾸준한 성장세를 이루어 왔다. 현재 케미칼 부문은 제일모직 매출의 절반 이상을 차지하면서 주식시장에서도 화학업종으로 구분되는 등 직물 및 패션 기업에서 첨단 화학기업으로의 변신에 성공하였다. 성공적으로 변신할 수 있었던 요인을 4P를 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

### 2.5.1. 제품(Product)

합성수지 분야에서의 신제품, 신상품의 기술 개발 능력은 기업의 존망을 좌우하는 가장 중요한 요소의 하나이다. 특히 후발 기업인 제일모직에게 동종업계의 경쟁자를 앞지르기 위한 신제품, 신상품의 기술 개발 능력은 가장 중요한 과제가 아닐 수 없었다. 우수한 연구 개발 브레인을 확보하여 자체 기술 개발의 기반을 확립하였던 것은 제일모직이 화학기업으로서 성공할 수 있었던 주요한 요인이라 할 수 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

#### ① 사용자 요구 품질에 대한 신속 대응

케미칼 사업은 기본적으로 사용자의 요구품질을 충족시키고, 더 나아가 우수한 품질을 기반으로 사용자보다 우월한 협상력을 갖도록 해야한다. 따라서 후발업체인 제일모직이 케미칼 시장에서 성공하기 위해서는 무엇보다도 사용자의 요구 품질면에서 경쟁사보다 우위를 지킬 수 있는냐가 관건이었다. 이에 제일모직은 케미칼 산업 진출 시부터 품질을 최우선으로 하여, 우수 기술 인력의 확보를 통해 사용자의 요구를 선행하는 품질 경쟁력 및 응용개발 능력 확보에 중점을 두었다. 또한 영업, 생산 그리고 개발부서간의 유기적인 정보공유 체계를 구축하여 사용자의 요구 품질을 충족시켜 줄뿐만 아니라 사용자의 요구품질을 이끌어 나갈 수 있었다. 이러한 품질 경쟁력을 바탕으로 하여 경쟁사에 대한 경쟁우위를 갖출 수 있었다. 또한 매출 중 3분의 2를 수출로 달성할 정도로 세계적인 품질경쟁력을 갖추어 화학기업으로 도약할 수 있었다.

#### ② 신제품 개발능력

케미칼 사업부 소속의 화성연구소는 세계 최초의 비할로겐 난연 ABS 수지를 개발하였는데, 이는 환경 친화적이고 경제적이며 가공성을 모두 갖춘 독점적 기술이다(특허출원: 국내 13건, 해외 8건). 이는 컴퓨터 모니터를 비롯한 각종 사무자동화 기기의 소재로 사용되고 있으며, 비경쟁 독점제품이라 판매에 따른 고수익이 예상된다.

[표 6] 비할로겐계와 할로겐계의 비교

	기존할로겐계	개발된 비할로겐계
장점	환경친화	환경친화, 가공용이, 저렴한 가격
단점	높은가격, 가공어려움	

자료원: 제일모직 내부자료

③ 연구개발(R&D)

제일모직은 1999년의 경우 전체 매출의 48.9%를 연구개발비로 사용하고, 200여명의 연구인력을 갖추고 있는 등 연구개발 활동에 매우 큰 비중을 두고 이를 지속적으로 확대해 나가고 있다. 제일모직은 삼성그룹내 삼성전자와 공동으로 응용개발을 전개하고 국내 최우수 스티렌계 응용개발 연구인력을 보유하고 있어 경쟁사와 차별화된 기술력을 확보할 수 있었다. 또한 여천 공장내 생산 기술 연구 센터를 운영하는 등 케미칼 사업 진출이후 꾸준히 연구개발에 투자를 해왔으며, 이를 바탕으로 경쟁우위를 갖출 수 있었다.

[표 7] 연구개발비 투자규모

	1997	1998	1999	2000
R & D	8	40	95	55
설비 투자	39	18	37	130
합 계	47	58	132	185
매출액대비(%)	(36.2)	(31.3)	(48.9)	(23.1)
투자누계				422

자료원 : 제일모직 IR자료 (2001년)

2.5.2. 가격(Price)

제일모직 케미칼 사업부는 삼성그룹내 삼성SDI, 삼성전자, 삼성전기, 삼성종합기술원 등과 부품과 소재를 공동으로 개발할 수 있었다. 제품 개발단계에서부터 이들 계열사와 공동개발을 통한 제품화를 통하여 통상 1~2년 정도 소유되는 제품 테스트기간을 최소화하여 경쟁업체에 비해 제품 개발 기간을 단축시킬 수 있었다. 또한 제일모직은 지속적인 원가절감을 추진하였다. 순환주기를 감축시킬 수 있는 공정을 개발하여 생산성을 향상시켰고, 그룹내 원료업체가 있었기 때문에 원료수급이 상대적으로 안정되었다. 또한 난연 제품의 경우 세계 시장에서 높은 점유율을 확보하여 난연원료의 경쟁력있는 구매가 가능하였고, 난연 ABS/HIPS 등 특화제품의 저원가 제품개발로 원가에 있어서 경쟁우위를 유지하였다.

그리고 사업초기부터 진행되어온 경영혁신 운동의 확대전개로 원가경쟁력을 확보할 수 있었다. 삼성그룹 계열사와의 협력과 지속적인 원가절감 등에 의한 가격 경쟁력은 후발 업체인 제일모직이 경쟁력 있는 화학기업으로 성장할 수 있었던 원동력이라 할 수 있을 것이다.

2.5.3. 유통(Place)

케미칼 산업은 중간재 산업의 특징을 가지고 있으므로, 수요산업의 경기순환에 따라 수요의 등락이 크다. 또한 원료 및 제품의 수급상황에 따라 단기간에 가격이 급변하여 신속한 대응이 필요하고 가격변동상황에 따라 손익변동폭이 심하다. 그러므로 안정적인 판매시장의 확보가 선행되어야 한다. 그런 점에서 제일모직은 삼성그룹이라는 안정적 판매시장을 확보할 수 있었다는 장점을 가지고 사업을 시작하였다.

[표 8] 그룹내 매출 비중 (단위 : 백만원)

	ABS			PS		
	1999	2000	2001	1999	2000	2001
내수	51,701	52,879	49,862	36,193	44,378	39,905
수출	289,783	259,164	196,088	140,711	139,439	100,251
합계	341,484	312,043	245,950	176,904	183,817	140,156

또한 제일모직은 해외 영업력을 강화하기 위해, 현지 인력의 활용을 통한 마케팅능력의 강화를 위한 유럽, 일본/중국, 미주, 동남아의 4개 지역에 해외 현지영업기지 구축과 생산기지의 건설을 검토중이다. 이와 더불어 간접적인 영업채널의 지원활동을 강화하기 위해 현지 기술세미나를 실시하는 등 기술지원을 강화하고 있다. 이와 같은 다양한 글로벌화 전략으로 제일모직은 국내뿐만 아니라 해외의 현지 물류 체제를 공고히 구축하여 꾸준한 수출성장세를 이어가고 있다.

2.5.4. 촉진(Promotion)

제일모직은 케미칼 산업의 중간재적 특성에 따라 불특정다수의 개인소비자가 아닌 한정된 수의 특정 기업들을 대상으로 촉진활동을 하고 있다. 그러므로 신규기업고객의 확보만큼이나 기존고객기업과의 관계유지가 중요하다고 할 수 있다. 이를 고려하여, 1999년부터 국내 수직업체 최초로 거래처를 전용 인터넷망으로 연결하고 정보를 제공하는 기술마케팅을 본격화하여 차별화된 마케팅전략을 시행해오고 있다.

제일모직은 케미칼 사업부문 홈페이지(www.starex.co.kr)에 '기술지원 시스템'을 구축하고 이를 통해 컴퓨터설계, 데이터분석 등의 기술정보를 제공하고 있다. 이는 해외신규시장 개척은 물론 고객사와의 지속적인 관계유지를 통해 매출을 확대할 수 있는 촉진전략중의 하나이다. 이밖에 거래처별로 별도 접속코너를 만들어 질의 응답, 자료실, 채팅룸, 게시판 등을 독립적으로 운영함으로써 정보 누출을 원천적으로 차단하는 등 B2B 중심의 촉진활동을 수행해오고 있다.

### 3. 결론

안복현 사장은 그간의 명성을 발판으로 하는 패션과 직물사업의 강화보다 새로운 신규사업에 뛰어들어 제일모직에 큰 변화를 가져왔다. 안복현 사장의 부임이후 제일모직의 케미칼 사업은 지난 10여 년간 비약적인 성장을 이루어왔다. 과거 국내의 대표적인 직물, 패션회사로 성장해온 제일모직이 케미칼 사업으로의 성공적인 다각화를 이룰 수 있었던 것은 변화하는 환경을 꾸준히 주시하고, 자사의 역량을 면밀히 분석하여 장기적인 비전을 가지고 혁신을 추구한 결과라고 할 수 있다.

현재 제일모직은 4개의 사업부로 운영된다.

직물과 패션 사업의 경우, 제일모직의 모태사업이자 성장의 원천이었다. 현재, 이 사업분야는 시장이 성숙기에 접어들면서 성장성은 그리 높지 않다. 그러나 여전히 수익성이 높은 매력적인 시장으로 향후에도 제일모직의 중심 사업 중 하나로 지속될 것이다.

또한, 케미칼 사업부는 제일모직 매출액의 절반을 차지하는 핵심사업으로 자리잡고 있다. 더욱이 고부가 특화제품의 기술개발 및 판매증가로, 케미칼 사업은 앞으로도 제일모직의 안정적인 수익원이 될 것으로 예상된다. 그러나 동남아, 중국 등지의 후발 기업들이 빠르게 성장하고 있으므로 이들과의 경쟁에 대비하여 제품계열의 확장과 같은 장기적인 대안이 필요할 것으로 보인다.

정보통신소재 부문은 제일모직이 축적하고 있는 화학기술을 기반으로 반도체와 디스플레이, 2차 전지 등을 생산하는 높은 성장성과 수익성이 예상되는 시장이다.

종합해 보면, 이제 제일모직은 더 높이 도약할 수 있는 성장성과 수익성을 겸비한 사업구조의 기반을 다지게 된 것이다. 반면 안복현 사장은 신규사업의 성공에도 불구하고 제일모직이 기존에 가지고 있던 직물과 패션의 이미지를 어떻게 변화시킬 수 있는냐의 새로운 고민에 빠지게 되었다. 이를 현명하게 해결하는 것이 제일모직의 새로운 과제가 되었다.

## Case Analysis on Cheil Industries' Successful Diversification

Jong-suk Ye(Hanyang Univ.)

Dong-Wook Kim(SamSung Crop.)

Sun-Cheon Kwon(Lotte)

Hyung-chae Moon(Hanyang Univ.)

Eun-Jeong Lee(Hanyang Univ.)

### <Abstract>

Cheil Industries Inc. is well known as one of typical fabrics and fashion company. But there are not so many people who know that Cheil Industries Inc. stands out in chemical business field.

Now Cheil Industries Inc. is diversifying to fabrics, fashion, chemical and IT materials industry. In late end of 80's, on account of intensive investigating in chemical and IT materials industry, Cheil Industries Inc. could get away from fixed idea and also now chemical business was situated in the center of Cheil Industries Inc. business field as "future business"

Cheil Industries Inc. is showing outstanding outcome both chemical and IT materials industry, and it shows us successful result in its diversification.

This case study is to investigate key factors that Cheil Industries Inc. achieved success in diversification. Based on the investigation, we discuss future course.